

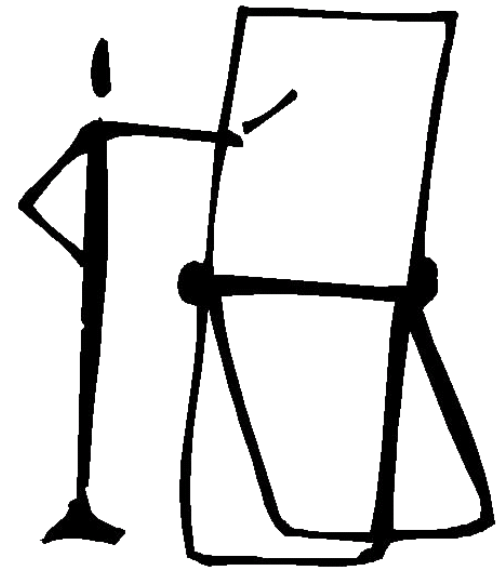
**Marketing is
to sell -
PR is to tell!**



communication knowledge
www.communication-college.org

**Was sind und
tun Manager?**

aus einer Untersuchung
von Prof. Rolf Taubert, Bochum



Was tun Manager?

Sie sind mitten unter uns; nicht wenige von ihnen stehen im Rampenlicht der Öffentlichkeit; jeder weiß, wie wichtig sie sind; und doch sind sie ein Rätsel: die Manager.

Sie werden gut bezahlt; folglich muss ihre Arbeit wichtig sein. Man hat nach ihnen eine Krankheit benannt, die durch Stress hervorgerufen wird. Ihre Arbeit muss anstrengender sein als die anderer Leute.

Was tun Manager?

Enthüllungsjournalisten wissen mehr. Die Manager stehen “im Zwielficht”, betreiben “Filzokratie”, sind schuld daran, dass die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft gesunken ist, sie haben Macht, die sie missbrauchen, und überhaupt gibt es viel zu viele von ihnen.

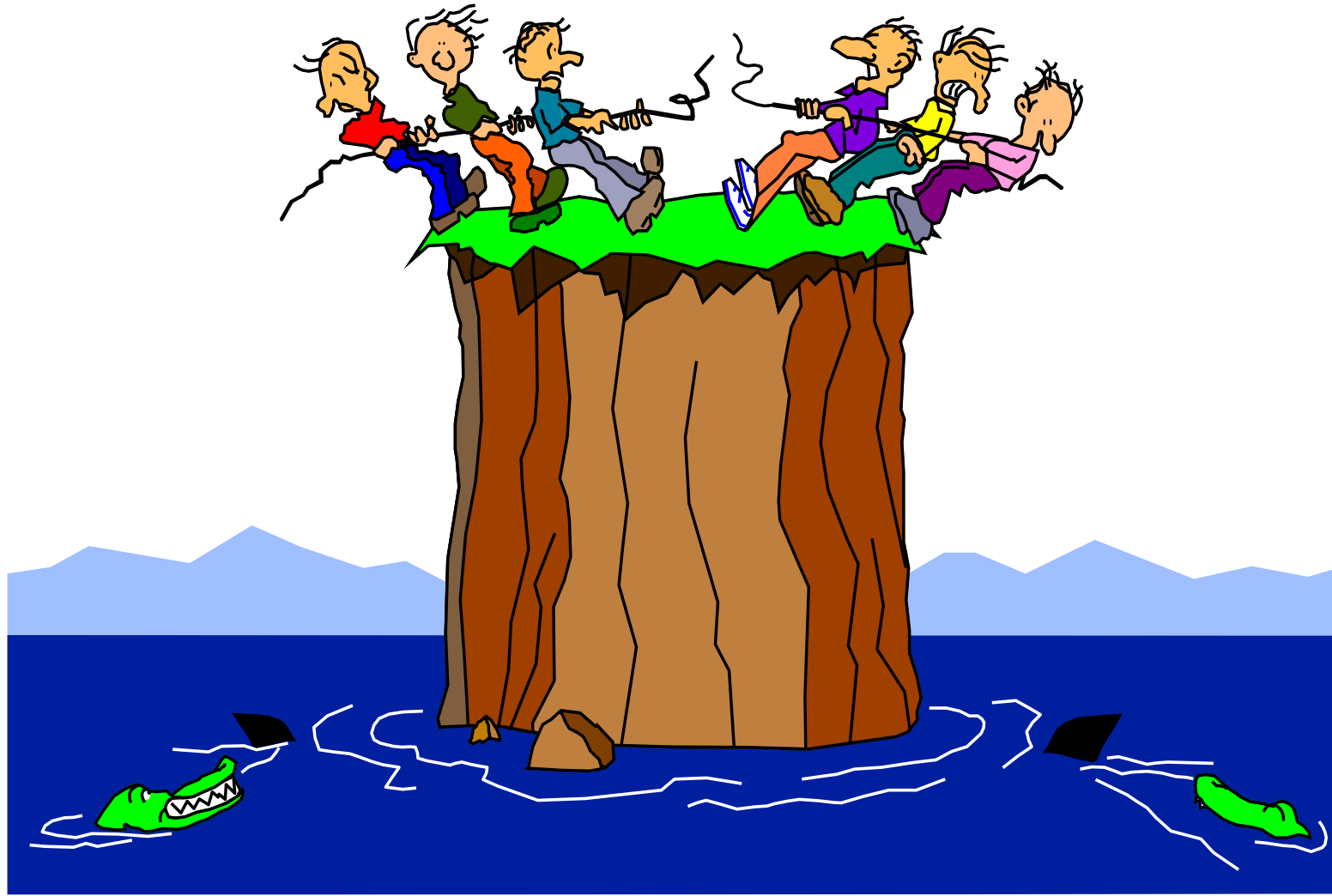
Mit diesen Thesen jedenfalls hat es das Buch von Günter Ogger: “Nieten in Nadelstreifen” geschafft, monatelang ganz oben auf der Bestsellerliste des SPIEGEL zu stehen.

Aus diesem Buch erfährt man noch mehr über das heimliche Treiben unserer Wirtschaftselite.

Was tun Manager?

Zwei Drittel ihrer Arbeitszeit verbringen viele Manager mit der Säge (nämlich beim Sägen an den Stühlen ihrer Rivalen), sie “erledigen am liebsten alles schriftlich”, fühlen sich als “arme Würstchen”, haben ein schlechtes Gewissen, und mehr als zwei Drittel von ihnen leiden an leichten, mittleren oder schweren Neurosen, was sie nicht daran hindert, sich etwa zehnmal so schnell zu vermehren wie die arbeitende Bevölkerung insgesamt.

Was tun Manager?



Manager werden gebraucht

Ein großer, wenn auch prozentual nicht genau zu erfassender Teil der Arbeit einer Führungskraft besteht in Tätigkeiten, deren eigentlicher Sinn symbolisch ist, im Aufrechterhalten bestehender Strukturen und in Sinnggebung. Anders gesagt:

sähen die Mitarbeiter den Sinn ihrer Arbeit in dieser selbst, so ginge es auch ohne Manager; da das aber nicht so ist, werden Manager gebraucht.

Wichtig ist gar nicht, was sie tun, sondern wie sie es tun und was sie sind.

Kleinste Privilegien, die dem Außenstehenden eher lächerlich erscheinen, scheinen wichtig zu sein. (Statussymbole sind irrational, aber nicht dysfunktional.)

Typologie der Führungskräfte



Der Systematiker

Der Systematiker: plant morgens seinen Arbeitstag; bereitet Gespräche vor; klare Trennung von Berufs- und Privatleben; sachlich-freundliches Verhältnis zu den Mitarbeitern, aber keine privaten Kontakte; delegiert Aufgaben, um sich selbst besser um die wichtigen Dinge kümmern zu können; was wichtig ist, weiß er genau; sein Motto: “Be aggressive!” (Dass er sich das befiehlt, zeigt, dass er weiß, dass er es nicht ist.)

Der Buchhalter

Der Buchhalter: erledigt gleichmütig und unbeirrbar seine Aufgaben, ist dabei immer bereit, seine Mitarbeiter zu unterstützen; ist im Umgang mit den Mitarbeitern keineswegs autoritär, dagegen in seinem Verhältnis zu seinem Vorgesetzten eher devot; Neuerungen würde er theoretisch begrüßen, aber wohl kaum je aktiv unterstützen.

Der Väterliche

Der Väterliche: macht sich Gedanken um einzelne “Schicksale”, ruft erkrankte Mitarbeiter zuhause an; verhält sich bei Diskussionen (auch wenn es um Sachfragen geht) eher vermittelnd, kann dagegen heftig werden, wenn die Interessen der ihm “anvertrauten” Mitarbeiter nicht gewahrt werden; wenn er einmal aufbraust, entschuldigt er sich sofort.

Der Führungsoffizier

Der Führungsoffizier: er ist leutselig, macht morgens einen Rundgang durch sein Revier und drückt jedem Mitarbeiter kurz und kräftig die Hand, macht small talk und fragt knapp nach den Arbeitsfortschritten; in Diskussionen hat er die Kernpunkte fest im Blick, duldet keine Umwege; dabei nimmt er abweichende Meinungen durchaus ernst; gegenüber Frauen ist er “ritterlich”: er ist höflich, nimmt aber Frauen eigentlich nicht ernst, verbirgt wohl Unsicherheit. Befehlsverweigerung duldet er nicht. Da er seine Arbeit voll im Griff hat, kann er es sich leisten, früher nach Hause zu gehen als die übrigen Manager. Seine Devise der Mitarbeiterführung: “Warnruf – Warnschuss – Zielschuss”. Übrigens ist er beliebt bei seinen Mitarbeitern.

Der Yuppie

Der Yuppie: betrachtet seine Tätigkeit mindestens teilweise als Selbsterfahrungstrip: was kann ich, wo sind meine Grenzen? Er begrüßt jede Neuerung, weil er dadurch etwas Neues über sich selbst erfahren wird. Er arbeitet außerordentlich gern und möchte, dass sich seine Mitarbeiter ebenfalls wohlfühlen bei der Arbeit; dabei interessiert er sich jedoch nur für sich selbst. Er wird demnächst einen interessanten Job in einer ganz anderen Branche übernehmen.

Der Nur-Manager

Der Nur-Manager: er ist mit seiner Arbeit verheiratet; eine 70-Stunden-Woche, so betont er öfters, sei normal; sein Verhandlungsgeschick und seine Meisterung schwieriger Probleme erfüllen ihn mit Genugtuung; von seinen Mitarbeitern erwartet er Anerkennung, ist aber auch bereit, deren Leistung anzuerkennen: je besser seine Mitarbeiter arbeiten, desto grossartiger ist er selbst; am Wochenende bearbeitet er Akten und gibt zu, nichts mit seiner Freizeit anfangen zu können. Das herzlichste Verhältnis hat er zu seinem eigenen Vorgesetzten und zu seiner (älteren) Sekretärin: "Ohne Sie bin ich nichts." Die Bezeichnung workoholic würde er von sich weisen: er sei nicht süchtig. Der Nur-Manager ist ein glücklicher und erfolgreicher Mensch und wird demnächst einen Herzinfarkt erleiden.

Der Verdränger

Der Verdränger: er arbeitet fast so viel wie der Nur-Manager, aber er ist dabei unglücklich. Auf seinem Schreibtisch steht das Foto seines Oldtimers: leider hat er keine Zeit, ihn oft zu benutzen. Er macht nie Fehler; schuld sind die andern, und das stimmt sogar meistens. Gibt es einen Konflikt zwischen seinen Mitarbeitern und Dritten, so sind natürlich die verantwortlich; erst nachdem er das klargestellt hat, kritisiert er seine eigenen Mitarbeiter, und zwar in scharfem Ton.

Der Dynamiker

Der Dynamiker: er ist noch jung, aber er weiß, dass er gut ist und deshalb Karriere machen wird. Er hat gelernt, wie man motiviert, wie man Kritik übt und belobigt; er geht freundlich-sachlich mit den Mitarbeitern um, kann aber auch scharf werden; er verteilt “Schulnoten”; gegenüber der Sekretärin ist er betont distanziert; er verlangt von seinen Mitarbeitern ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit, überprüft aber alles. Auf seinem Schreibtisch steht das Foto seiner kleinen hübschen und intelligenten Tochter, die er durchaus zu seinen Verdiensten rechnet.

Der Kaizen-Buddhist

Der Kaizen-Buddhist: er hat offensichtlich etwas missverstanden und steht auf Gerd Gerken. Seine Diskussionsbeiträge sind gelegentlich etwas wolkig und handeln von “Zukünften”, die er meistert; zum Glück erledigen seine Mitarbeiter die gegenwärtigen Alltagsaufgaben.

Der Versehentliche

Der Versehentliche: Haarschnitt, Krawatte (breiter als die der anderen, oft mit Dschungelmotiven oder Reproduktionen von Gemälden geschmückt) und Sakko zeigen, dass er eigentlich Künstler ist; er hat eine Philosophie und leidet an Visionen; möglicherweise verkörpert er den Managertypus der Zukunft; häufig stellt sich beim zweiten Hinblicken heraus, dass seine Ideen Hand und Fuß haben.

Der Bürokrat

Und schließlich gibt es noch, wenn auch selten, den Bürokraten; er steht auf Formalien, begründet sein autoritäres Auftreten mit Sachnotwendigkeiten und muss immer die Fehler der anderen aufdecken und korrigieren; er ist nicht mehr besonders gern gesehen, worunter er leidet; er weiß, dass es nicht mehr viele seinesgleichen gibt; dabei ist er doch gerecht und zuverlässig.

Kurz: Sie halten
sich für Macher,
sie sind aber Teil
des Geschehens



Beständig ist nur der Wandel

Die Zukunft lässt sich nicht voraussagen, aber eben das lässt sich voraussagen: dass die Extrapolation beobachtbarer Trends nicht ausreichen wird.

Management der Zukunft verlangt Fitness in einem neuen Sinn: Angepasst sein an alles Mögliche (und manches Unmögliche), Offensein für die Kontingenz;

wenn es in Zukunft noch etwas zu organisieren gibt, dann ist es das Werden;

wenn es noch etwas zu planen gibt, dann ist es die Offenheit für das, was geschieht;

wenn es noch Koordinationsbedarf gibt, dann besteht er im Zulassen von Synergie-Prozessen;

und Kontrolle wird heißen: Fehler zulassen und daraus lernen.